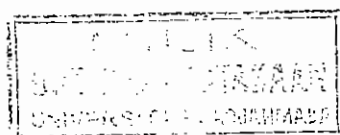




ASAL-MUASAL STRATEGI

Dr. Hadi Satyagraha¹



Esensi strategi adalah penyesuaian organisasi² dengan lingkungan eksternalnya³. Organisasi yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan akan mengalami kemunduran atau kepunahan. Kisah Ford di Amerika merupakan contoh klasik kemunduran organisasi karena mengabaikan perubahan lingkungan. Ford yang amat efisien dalam produksi mobil harus menyerahkan mahkota kepemimpinan pasar mobil kepada General Motors yang ternyata bisa melihat perubahan berupa perubahan kebutuhan konsumen.

Strategi hanya diperlukan bila ada kompetisi dalam lingkungan eksternal organisasi. Ford sempat "meraja lela" sebelum muncul General Motors. Walaupun demikian, kompetisi sudah ada jauh sebelum ada strategi⁴. Kompetisi mulai dengan dimulainya kehidupan. Selama berjuta-juta tahun, kompetisi alamiah tidak melibatkan strategi sama sekali. Lewat chance dan hukum probabilitas, para pesaing mendapatkan kombinasi sumber-daya yang paling sesuai dengan karakteristik masing-masing. Ini bukan strategi melainkan seleksi alamiah Darwinian berdasarkan adaptasi dan kelanggengan dari organisme yang paling fit (*survival of the fittest*).

Pada tahun 1934, seorang mahaguru Universitas Moskow, G.F. Gause, yang dikenal sebagai Bapak Biologi Matematis, lewat eskperimennya memproklamirkan

- 1 Direktur IPMI (Institut Pengembangan Manajemen Indonesia).
- 2 Organisasi dapat berupa organisasi laba seperti organisasi bisnis maupun nirlaba seperti sekolah, rumah sakit dll.
- 3 Lihat misalnya Charles Hofer dan Dans Schendel dalam *Strategy Formulation Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1978. Juga lihat Michael Porter dalam *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980. Konsep match antara organisasi dan lingkungan eksternal kita sebagai analisis SWOT.
- 4 Bruce D. Henderson, "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, Nopember-Desember 1989, Hal. 139-143.

Prinsip Eksklusi Kompetitif yang menyatakan bahwa dua species⁵ tidak akan berkoeksistensi bila keduanya dengan cara yang sama dan memerlukan sumber-daya yang sama. Implikasinya bagi organisasi bisnis adalah bahwa para pesaing dalam bisnis harus cukup berbeda satu sama lain sehingga mempunyai keunggulan yang unik, yang dalam kosa kata strategi bisnis/persaingan kita sebut keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Berbagai bisnis dapat saja kelihatan serupa tetapi jelas mereka tak sama, mereka merupakan "species" yang berbeda. Lihat puluhan bank di negara kita, baik bank pemerintah maupun swasta. Lihat IBM dan Apple yang berkoeksistensi sudah cukup lama dan kita perkirakan masih akan berkoeksistensi untuk jangka waktu lama. IBM dan Apple dirancang untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang sama. Namun, pemenuhan kebutuhan konsumen tersebut dilakukan secara berbeda, sehingga IBM dan Apple tidaklah bersaing langsung. Sama kita ketahui IBM dan Apple mempunyai jenis pelanggan, pasar sasaran berbeda.

Apakah faktor pembeda persaingan dalam bisnis? Harga, fungsi, utilitas waktu atau tempat dapat merupakan faktor pembeda (*differentiating factor*) yang menjadi setiap pesaing bagi species berbeda. Atau bahkan bisa saja yang menjadi faktor pembeda hanyalah persepsi pelanggan belaka, kesan (*image*) yang melekat dibenak pelanggan, yang digunakan sebagai pembandingan berbagai pilihan yang tersedia. Karena itulah iklan dapat berperan dalam hal ini⁶. Organisasi bisnis dapat menggabung berbagai faktor tersebut untuk mencapai keunikan agar dapat berkoeksistensi dalam persaingan (*Competitive Coexistency*). Tanpa keunikan, keunggulan kompetitif, dibanding para pesaingnya maka tidak ada alasan baginya untuk tetap hidup.

Pada tahun 1975, Edward O. Wilson, mahaguru dari Universitas Harvard, mempublikasikan temuannya dalam *Sociobiology*. Temuannya ini adalah kerangka acuan untuk memahami sukses Species lewat kompetisi memperoleh sumber-daya. Sintesa mungkin dapat digunakan sebagai pendekatan dalam pengembangan teori umum persaingan.

Strategi adalah upaya pengembangan keunggulan organisasi dalam lingkungan eksternal yang kompetitif dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran organisasi.

-
- 5 Species adalah unit paling akhir/rendah dalam taxonomi biologi yang merupakan populasi organisme serupa manusia, homo sapiens, adalah satu-satunya species homo yang bertahan sampai kini.
 - 6 Literatur Industrial Organization membakukan peran iklan dalam kompetisi yang tidak berdasarkan harga (nonprice competition). Lihat misalnya Jean Tirole dalam *The Theory of Industrial Organization* (Third Printing), MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1989.

Intisari pengembangan strategi bisnis mungkin dapat kita peroleh dari Darwin yang mengatakan.

Some make the deep-seated error of considering the physical conditions of a country as the most important for its inhabitants; whereas it cannot, I think, be disputed that the nature of the inhabitants with which each has to compete is generally a far more important element of success⁷.

EVOLUSI KONSEP STRATEGI

Dalam teori dan praktek manajemen, pengembangan konsep strategi sebagai alat untuk mengelola organisasi, laba maupun nirlaba, adalah fenomena yang masih muda. Hal ini sejalan dengan perkembangan berbagai organisasi tersebut dalam masyarakat kita⁸. Sejalan dengan perkembangan organisasi, kemajuan teknologi dan peningkatan persaingan, berbagai organisasi menjadi makin kompleks. Formulasi strategi pun makin dirasakan pentingnya. Diversifikasi usaha dan perkembangan organisasi konglomerat menumbuhkan konsep strategi korporasi (*corporate strategy*) disamping konsep strategi bisnis (*business strategy*). Strategi korporasi menjawab pertanyaan "Dalam bisnis-bisnis apakah kita bersaing", sedangkan strategi bisnis menjawab pertanyaan "Bagaimana kita bersaing dalam suatu bisnis". Dalam kurun waktu beberapa dekade kita melihat perkembangan hierarki strategi sebagai respons terhadap kebutuhan para praktisi bisnis untuk memperbaiki cara mereka menyesuaikan sumber-daya dan kemampuan tujuan atau sasaran organisasi.

Definisi Strategi⁹

Perkembangan konsep strategi mungkin dimulai oleh Peter Drucker¹⁰ yang beranggapan bahwa strategi suatu organisasi adalah jawaban terhadap pertanyaan

7 Charles Darwin, on the Origin of Species

8 Untuk eksposisi mendalam mengenai perkembangan organisasi bisnis lihat Alfred D. Chandler dalam *Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusett, 1962.

9 Bagian ini diambil dari Hofer dan Schendel dalam *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.

"Setelah bisnis kita? Dan apakah yang seharusnya menjadi bisnis kita?". Setelah Drucker, baru Alfred Chandler¹¹ yang mengartikulasikan strategi secara cukup rinci. Menurut Chandler, strategi sebagai:

...the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals..

Kemudian Kenneth Andrews¹² merumuskan konsep strategi yang merupakan gabungan konsep strategi Drucker dan Chandler:

...strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or to be in and the kind of company it is or is to be...

Sedangkan Ansoff¹³ melihat strategi sebagai *common thread* antara kegiatan organisasi dan pasar produk yang mendefinisikan hakekat bisnis di mana organisasi kini berada pada masa depan. Setelah itu sejumlah pakar strategi yang mengajukan berbagai konsep strategi mulai dari Cannon sampai Steiner dan Miner¹⁴.

Akhirnya, Hofer dan Schendel mendefinisikan strategi sebagai:

10 Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.

11 Lihat *Strategy and Structure*

12 Gagasan Andrews pertama kali dituangkan dalam *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1965. Gagasan ini kemudian dikembangkan dalam bukunya *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill., 1971.

13 H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy; An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Dow-Jones-Irwin, Homewood, Ill., 1965.

14 J. Thomas Cannon, *Business Strategy and Policy*, Harcourt, Brace and World, New York, 1968. George Steiner dan John Miner, *Management Policy and Strategy; Text, Reading, and Cases*, Macmillan Publishing Company, Inc., New York, 1977.

*Fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives.*¹⁵

Rumusan konsep strategi inilah yang kini umum dianut kalangan teoritis manajemen. Secara jelas rumusan konsep strategi ini menyinggung masalah penggunaan sumber daya organisasi (*resource deployments*) dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

KOMPONEN STRATEGI

Hofer dan Schendel¹⁶ mengajukan empat komponen strategi yang menarik untuk kita simak: (1) ruang lingkup (*scope*), (2) pengerahan sumber-daya (*resource developments*), (3) keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), dan (4) sinergi

Scope, ruang gerak interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternalnya saat ini maupun dimasa depan pada umumnya dianggap sebagai pernyataan domain organisasi yang bersangkutan. Dalam istilah Drucker, Scope menjawab "*What business we are/should be in*".

Pengerahan sumber-daya menyatakan pola pengerahan sumber-daya dan kemampuan (*Skills*), ini dan dimasa depan, yang akan membantu pencapaian sasaran atau tujuan organisasi. Hal ini dapat disebut kompetensi distingtif (*distintive competence*) suatu organisasi.

Sedangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah posisi unik yang dikembangkan organisasi vis-a-vis para pesaingnya lewat pola pengerahan sumber-daya dan skills dan atau keputusan mengenai skope bisnis. Keunggulan kompetitif berasal dari pemosisian (*positioning*)¹⁷ Produk dalam pasar tertentu atau dari pengerahan sumber-daya dan skill¹⁸.

15 Lihat Strategy Formulation: Analytical Concepts.

16 Lihat Strategy Formulation: Analytical Concepts.

17 Berbagai merek deterjen yang bersaing di pasar adalah contoh *product positioning* dalam rangka mengembangkan keunggulan kompetitif.

18 Kasus Sony yang mengeksplotasikan skills dalam miniaturisasi produk elektronik adalah keunggulan kompetitif organisasi tersebut.

Unsur ke empat yang diajukan Hovér dan Schendel adalah sinergi. Sinergi adalah efek bersama dari pengerahan sumber-daya dan atau keputusan mengenai scope bisnis. Dalam konteks strategi korporasi (*Corporate strategy*) sinergi menunjukkan adanya saling penguatan antar berbagai unit bisnis strategik (*strategic business units*) seperti kebersamaan staf korporasi, sumber-daya dan kemampuan manajemen puncak.

Keempat unsur strategi ini dapat digunakan dalam mengoperasionalkan konsep strategi. Bobot dari setiap unsur tentu berbeda bagi setiap organisasi tergantung kepada lingkungan eksternal organisasi dan tingkat persaingan yang dialami.

Hierarki Strategi

Literatur manajemen strategi pada umumnya menyepakati adanya berbagai tingkatan strategi: (1) strategi tingkat korporasi (*corporate strategy*), (2) Strategi tingkat bisnis (*business Strategy*), dan (3) strategi tingkat fungsi (*functional strategy*)¹⁹.

Strategi korporasi pada prinsipnya berurusan dengan pertanyaan "Dalam bisnis apa sajakah organisasi harus berada?" Dengan demikian, maka scope dan pengerahan sumber-daya antar berbagai bisnis adalah komponen utama strategi. Dua komponen lain seperti keunggulan kompetitif dan sinergi juga penting bagi korporasi yang mempunyai bisnis terkait (*related diversification*), tetapi tidak demikian bagi korporasi konglomerat (*Unrelated diversification*).

Pada tingkat bisnis, strategi dipusatkan kepada bagaimana bersaing dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu. Jadi, unsur terpenting dalam strategi tingkat bisnis adalah kompetensi distingtif dan keunggulan kompetitif. Kecuali itu juga sinergi antar fungsi (keuangan, pemasaran, produksi) merupakan hal penting.

Pada tingkat fungsional, strategi dipusatkan pada isu pemanfaatan maksimal produktivitas berbagai sumber-daya organisasi.

Perumusan strategi di berbagai tingkat dipengaruhi oleh tingkat di atasnya. Misalnya, strategi fungsional seyogyanya mengacu ke strategi bisnis. Sedangkan strategi bisnis, dalam batas-batas tertentu dibatasi oleh strategi korporasi.

Tabel 1 memperlihatkan berbagai karakteristik strategi pada berbagai tingkat organisasi.

19 Ansoff bahkan mengusulkan satu tingkat strategi lagi; enterprise strategy dalam papernya *The Changing Shape of the Strategic Problem*, Special Conference on Business Policy and Planning Research; The state of the Art, Pittsburg, 1977.

Tabel 1

Goals & Objectives	Corporate Strategy		Business Strategy	Functional Strategy
	Survival Purpose & Mission Overall Growth & Profit Objectives		Constrained Product/Market Segment Growth & Profit Objectives	Constrained Market Share, Technological Leadership, etc. etc.
Relative Importance of Strategy Components	Conglomerates		Related Product Multi-Industry Firm	
Scope	✓	✓	✓	✓
Distinctive Competence	✓	✓	✓	✓
Competitive Advantage	✓	✓	✓	✓
Synergy		✓	✓	✓
Characteristics of Strategy Components	Scope of Business Portfolio & Conglomerate Diversification		Product/Market Segment Matches & Concentric Diversification	Product/Market Development & Product Forms & Brands
Scope				
Distinctive Competences	Primarily financial, organizational, & technological		Varies with the stage of product/market evolution involved*	Varies by functional area, stage of product/market evolution, and overall competitive position
Competitive Advantage	vs. Industry		vs. Specific Competitors	vs. Specific Products
Synergy	Among businesses		Among functions	Within functions
Major Functional Policy Decisions	Financial policies Organizational policies	Diversification policies Marketing policies Technological policies Financial policies Organizational policies	Manufacturing system design Product line policies Market development policies Distribution policies R & D policies	Pricing policies Promotion policies Production scheduling policies Inventory control policies Labor & staffing policies
Nature of Resource Allocation Problem	Portfolio problem		Life-cycle problem	Functional integration & balance problem

Strategi Bisnis

Analisis Struktural Industri

Michael Porter²⁰ menyatakan bahwa hakekat suatu industri²¹ menentukan tingkat-laba berbagai perusahaan yang berada dalam industri yang bersangkutan. *The Five Forces Model*²² yang dikembangkanya kini banyak dianut para pakar strategi dalam analisis lingkungan eksternal "mikro" organisasi. Secara empiris, hipotesa tersebut cukup mendapat dukungan sejauh ini. Dari data beberapa industri di negara kita seperti dilaporkan dalam Indonesia Capital Market Directory²³ 1991, dapat kita lihat kinerja return on equity (ROE) beberapa industri seperti terlihat dalam Tabel 2:

20 Lihat Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980

21 Industri adalah himpunan perusahaan (firms) yang menghasilkan produk yang merupakan pengganti satu sama lain.

22 Kelima Forces tersebut adalah: rivalitas antar perusahaan, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, *bargaining power* pemasok, dan *bargaining power* pembeli.

23 Tentu perlu dicatat bahwa data ini hanya menunjukkan kinerja ROE berbagai perusahaan yang sudah memasyarakat dan belum tentu mewakili populasi keseluruhan perusahaan di luar perusahaan yang sudah memasyarakat.

Tabel 2

Industry	Range	Mean
Hotel	3.03-15.09%	9.02%
Asuransi	5.30-18.42%	11.51%
Bank	5.23-16.65%	12.59%
Pabrik Tekstil	5.69-20.43	12.79%
Pabrik Farmasi	15.80-46.09%	25.70%

Data tersebut menunjukkan bukan hanya adanya perbedaan kinerja intra-industri tetapi juga perbedaan kinerja antar-industri yang mendukung hipotesa atau teori Porter. Berbagai perusahaan dalam industri farmasi misalnya, secara rata-rata mempunyai tingkat laba paling tinggi dibandingkan dengan perusahaan dalam industri lainnya. Berbagai perusahaan dalam industri perhotelan mempunyai tingkat laba paling rendah. Perbedaan kinerja ROE ini bisa dijelaskan lewat analisis industri menggunakan pendekatan Porter (*Porterian approach*) yang telah kita singgung tadi. Perbedaan Kinerja ROE intra-industri jelas menunjukkan pentingnya pilihan dan implementasi strategi bisnis masing-masing perusahaan yang bersaing.

Strategi Bersaing Generik

Strategi bersaing yang dipilih akan ditentukan oleh struktur industri dimana perusahaan bersaing, tahap di mana industri berada dalam daur hidupnya. Secara umum terdapat tiga pilihan generik (*generic competitive strategies*) untuk bersaing dalam suatu bisnis: (1) kepemimpinan biaya (*cost leadership*), (2) diferensi, dan (3) fokus²⁴. Melalui strategi-strategi ini perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitifnya agar dapat tetap langgeng dan melaba.

Strategi kepemimpinan biaya, populer pada tahun 1970-an di Amerika Serikat, dicapai lewat serangkaian kebijakan fungsional yang bertujuan mencapai keunggulan biaya. Strategi ini mengharuskan pemilihan fasilitas produksi yang efisien, supaya sungguh-sungguh untuk mencapai penurunan biaya lewat pengalaman (*experience curve*²⁵), pengendalian biaya dan overhead yang ketat, dan sebagainya. Lewat biaya

24 Lihat Michael Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980

25 Konsep kurva pengalaman (*experience curve*) menyatakan bahwa biaya produksi per unit menurun sejalan dengan meningkatnya produksi kumulatif. Berdasarkan data empiris, penurunan biaya ini berkisar sampai 30% setiap kali volume kumulatif berlipat dua. Konsep ini dipopulerkan oleh The Boston Consulting Group.

rendah, perusahaan dapat menghasilkan laba di atas rata-rata walaupun industri di mana ia berada amat kompetitif. Kerap kali strategi ini mengharuskan perusahaan untuk mengejar pangsa pasar tinggi. Bila strategi ini bisa dicapai, maka lewat laba tinggi, perusahaan dapat menanamkannya kembali dalam mesin-mesin mutakhir untuk mempertahankan posisinya tersebut. Kisah ball-point pen Bic di Amerika adalah salah satu contoh kisah sukses lewat kepemimpinan biaya. Bic Crystal dijual dengan harga 19 sen saja selama lebih dari satu dekade.

Strategi bisnis kedua yang dapat digunakan oleh perusahaan ialah strategi diferensiasi. Lewat strategi ini perusahaan berusaha menciptakan agar produknya dipersepsi sebagai sesuatu yang utuh. Strategi diferensiasi dapat dicapai lewat berbagai jalan seperti: disain produk, kesan merek (*Mercedes Benz*), teknologi, layanan pelanggan (*IBM dalam komputer*), jaringan distribusi (*Caterpillar*) dan lain sebagainya. Tentu agar dapat berkelanjutan akan lebih baik diferensiasi dicapai lewat lebih dari satu dimensi. *Caterpillar*, misalnya, berhasil memperatakan posisinya lewat produknya yang bermutu tinggi, jaringan distribusinya serta jaminan bahwa suku-cadang tersedia dalam waktu singkat dimana pun sang pelanggan berada.

Lewat strategi diferensiasi, perusahaan dapat melindungi dirinya dari berbagai kekuatan dalam suatu industri yang dapat mengancam keberadaannya. Pemakaian strategi diferensiasi biasanya menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai pangsa pasar tertinggi. Diferensiasi yang diikuti oleh eksklusivitas (*strategi BMW dengan "Kelas Tersendiri"nya*) jelas tidak sejalan dengan pangsa pasar tinggi.

Strategi generik terakhir adalah fokus. Lewat strategi ini perusahaan memusatkan perhatiannya ke kelompok pelanggan tertentu. Perbedaan utama strategi fokus dengan dua strategi generik terdahulu adalah penekanannya pada sebagian segmen industri. Pada kedua strategi terdahulu, scope strategi adalah industri secara keseluruhan. Logika strategi ini adalah bahwa dengan melayani sekelompok kecil pelanggan perusahaan dapat melakukannya dengan lebih baik daripada pesaing. *Skill Corporation*, produsen alat-alat kecil seperti gergaji dan lain-lain, sukses bersaing dengan pesaing yang jauh lebih besar seperti Black & Decker lewat strategi fokusnya dengan kepemimpinan biaya sebagai strategi bersaingnya. Tabel 3 memperlihatkan ketiga pilihan strategi generik ini.

Ketiga strategi bersaing tersebut di atas dapat membawa perusahaan ke suatu keunggulan kompetitif yang diperlukannya untuk bersaing.



Tabel 3

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

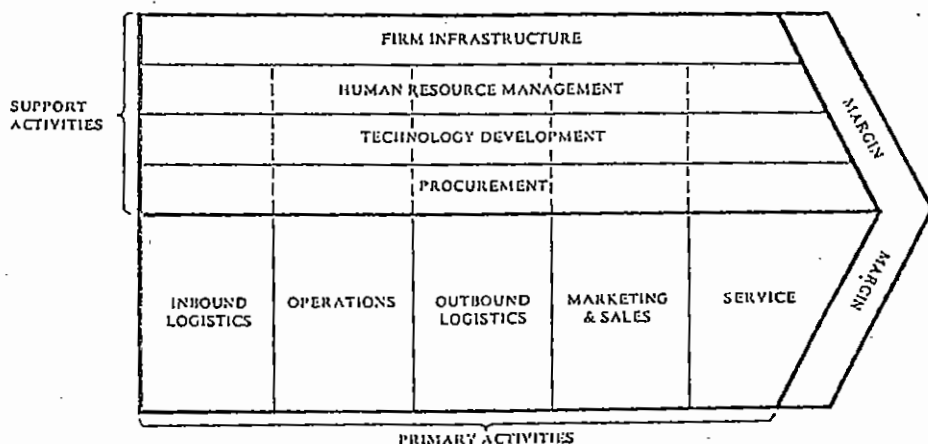
Rantai Nilai (Value Chain)

Konsep rantai nilai yang dikembangkan oleh Porter²⁶ dapat digunakan sebagai alat untuk melaksanakan ketiga strategi bisnis generik yang baru dibahas. Menurut konsep ini²⁷, perusahaan adalah himpunan aktivitas yang dilakukan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, dan mendukung produk yang dihasilkan perusahaan. Berbagai aktivitas ini dapat dikelompokkan menjadi dua bagian besar: aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Hal ini berlaku bagi perusahaan penghasil barang maupun jasa. Tabel 4 memperlihatkan berbagai aktivitas perusahaan dalam konsep rantai nilai.

26 Kelihatannya konsep rantai nilai Porter diilhami oleh konsep sistem bisnis yang dikembangkan oleh para konsultan McKinsey. Dalam konsep sistem bisnis tersebut, (1) perusahaan terdiri dari serangkaian aktivitas seperti penelitian dan pengembangan, pemasaran, produksi, keuangan dan lain-lain, dan (2) analisa bagaimana setiap aktivitas tersebut dilaksanakan dibanding pesaing dapat memberikan insights berharga.

27 Lihat Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

Tabel 4



Rantai nilai memperlihatkan keseluruhan nilai yang terdiri dari aktivitas nilai (Value activities) dan margin. Aktivitas nilai berbagai aktivitas baik fisik maupun teknologis yang dilakukan perusahaan. Berbagai aktivitas ini merupakan blok yang membangun (*building blocks*) dalam terciptanya suatu produk yang bernilai bagi pelanggan. Margin adalah perbedaan antara keseluruhan nilai dan gabungan berbagai biaya yang terlibat dalam melaksanakan aktivitas nilai.

Keunggulan kompetitif dapat dibangun dengan memahami berbagai aktivitas nilai tersebut. Lewat analisis rantai nilai dapat dipelajari dan dibandingkan apa yang dilakukan perusahaan dengan apa yang dilakukan pesaingnya.

Strategi dan Daur Hidup Industri

Disamping strategi bersaing generik, bahasan mengenai strategi bisnis tidaklah lengkap tanpa mengaitkan strategi investasi bagi suatu bisnis sejalan dengan tahap daur hidup industri di mana bisnis tersebut berada²⁸. Strategi investasi terhadap suatu bisnis seyogyanya berbeda-beda sesuai dengan tahapan daur hidup di mana bisnis berada. Berbagai tahapan ini mempunyai implikasi berbeda bagi pemilihan strategi karena berbagai kekuatan dari *The Five Forces Model* juga mengalami perubahan-perubahan.

28 Konsep daur hidup industri meminjamnya dari biologi dimana bagi makhluk hidup berlaku berbagai tahap mulai dari tahapan konsepsi, pertumbuhan, kedewasaan, dan menua.

Kecuali tahapan daur hidup, strategi investasi juga dipengaruhi oleh posisi bersaing bisnis dalam industri yang bersangkutan.

Berbagai alternatif strategi investasi yang tersedia adalah : (1) strategi meningkatkan pangsa pasar, (2) strategi pertumbuhan, (3) strategi laba, (4) strategi konsentrasi pasar dan pengurangan asset, (5) strategi *turnaround*, dan (6) strategi likuidasi.

Berbagai strategi ini mempunyai implikasi arus kas. Pada strategi peningkatan pangsa pasar diperlukan investasi yang jauh melebihi investasi rata-rata industri. Dengan demikian, perusahaan membutuhkan arus kas cukup besar untuk menjalankan strategi investasi ini. Pada strategi pertumbuhan, maka tingkat investasi tidaklah melebihi rata-rata industri. Walaupun demikian, dapat terjadi bahwa strategi ini juga membutuhkan suntikan arus kas. Sedangkan dalam strategi laba, tujuan utamanya adalah maksimalisasi penggunaan sumber-daya dan skills organisasi. Tingkat investasi di sini tidaklah tinggi sehingga terdapat kelebihan arus kas cukup banyak bagi organisasi. Dalam strategi konsentrasi pasar dan pengurangan asset dapat terjadi kelebihan arus kas. Pada strategi *turnaround* tujuan utamanya adalah mengubah kecenderungan kemerosotan kinerja perusahaan. Kerap kali strategi ini membutuhkan suntikan modal segar maupun suntikan sumber-daya lain. Contoh kasus *turnaround* yang sukses di Indonesia adalah kasus P.T. Delta Jakarta produser Anker Bir²⁹. Kemerosotan kinerja perusahaan seperti ditunjukkan oleh merosotnya pangsa pasar dan tingkat laba, mengharuskan perusahaan untuk memperoleh suntikan modal segar untuk mengurangi beban hutangnya. Sedangkan pada strategi likuidasi terdapat kelebihan arus kas yang cukup besar.

Tabel 5 menunjukkan hubungan antara tahapan daur hidup industri dan strategi investasi yang sepadan dengan tahapan tersebut.

29 Lihat studi kasus yang ditulis oleh Dr. Hadi Satyagraha, P.T. Delta Djakarta; *Managing a Turnaround*, Institut Pengembangan Manajemen Indonesia (IPMI), 1992.

Tabel 5

		Relative Competitive Position			
		Strong	Average	Weak	Drop Out?
Stage of Market Evolution	DEVELOPMENT* SHAKE-OUT*	Share-increasing Strategies			Turn-around or
	GROWTH	Growth Strategies			Liquidation or
	MATURITY SATURATION PETRIFICATION	Profit Strategies	Market Concentration and		Divestiture
	DECLINE*	Asset Reduction Strategies			Strategies

* These are stages in which major changes in competitive position can occur most easily.

SOURCE: Adapted from C. W. Hofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies," (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, #9-370-954, 1977), p. 32.

Proses penentuan strategi investasi ini adalah: (1) menentukan kesehatan finansial bisnis yang bersangkutan; apakah bisnis akan mengalami kebangkrutan dalam waktu dekat; (2) menilai posisi kompetitif bisnis yang bersangkutan; (3) kemudian dinilai dalam tahapan daur hidup manakah bisnis kini berada.

Strategi dan Struktur Industri

Isu lain yang berhubungan dengan pilihan strategi bisnis adalah lingkungan struktural di mana bisnis bersaing. Berdasarkan jumlah dan besar para pemain dalam suatu industri, maka industri pada prinsipnya dapat dibedakan menjadi: (1) industri yang terfragmentasi, dan (2) industri yang terkonsolidasi.

Industri yang terfragmentasi ditandai oleh para pemain yang berjumlah banyak dan yang umumnya terdiri dari pemain kecil dan menengah. Terjadinya industri yang berfragmentasi adalah karena skala ekonomi sulit dicapai atau tidak berpengaruh dalam persaingan. Kecuali itu, juga kebutuhan pelanggan amat beraneka. Faktor-faktor ini menyebabkan kesulitan untuk mencapai keunggulan biaya maupun keunggulan lewat

diferensiasi. Faktor transportasi juga turut menyebabkan fragmentasi industri. Banyak sekali industri yang termasuk kategori ini seperti industri rumah-makan, pakaian jadi, mebel, dan lain-lain. Strategi-strategi yang dapat digunakan di sini adalah: (1) membuat rangkaian usaha di berbagai tempat seperti yang dilakukan oleh berbagai supermarket (*Hero, Gelael, dll*). dan departement store (*Matahari, dll*). (2) wiralaba (*franchising*) seperti yang dilakukan Nyonya Tanzil, McDonalds, Kentucky Fied Chicken dan beberapa sekolah bisnis akhir-akhir ini. Strategi terakhir ini bertujuan untuk membuat para pemain menjadi besar agar dapat mencapai skala ekonomi (*economies of scale*) yang diperlukan untuk membangun keunggulan kompetitif.

Sebaliknya dalam industri yang terkonsolidasi di mana terdapat sejumlah kecil pemain berukuran besar, segenap perusahaan berkepentingan untuk mencegah agar jangan sampai terjadi persaingan *cut-throat*. Semua berkepentingan untuk menjaga tingkat pangsa pasar dan tingkat laba semaksimal mungkin. Hal ini hanya bisa lewat sejumlah aturan permainan yang sebaiknya ditaati oleh semua pemain. Strategi diferensiasi kalau mungkin dilakukan hendaknya dijalankan untuk menghindari persaingan dengan dasar harga (*price competition*). Industri kaos lampu petromaks di Indonesia adalah salah satu contoh industri seperti ini. Para pemain sepakat untuk tidak melakukan aktivitas pemasaran yang dapat mengguncangkan "*equilibrium*" yang telah tercapai. Mereka menentukan jumlah produksi dan tingkat harga. Bahkan menunjuk perusahaan distribusi yang sama untuk memastikan agar tidak ada persaingan yang "*tidak sehat*". Akibatnya tentu adalah bahwa mereka dapat "*tidur enak*" dan mungkin "*makan enak*" pula.

Strategi Korporasi

Strategi Pengembangan Usaha

Pada umumnya, setelah berhasil mempertahankan posisi dalam suatu bisnis, pihak manajemen akan berupaya untuk mengembangkan perusahaan. Tabel 6 memperlihatkan berbagai strategi pengembangan usaha.

Tabel 6

	Bisnis Tunggal	Integrasi Vertikal	Diversifikasi
Domestik	Nyonya Tanzil		Sahid Group Gajah Tunggal
Global	Holiday Inn	Exxon	Astra Int'l Bakrie Brothers.

Pada saat perusahaan meningkatkan bisnis tunggal maka ada satu tingkat strategi lagi yang harus digelutinya: strategi (tingkat) korporasi (*corporate strategy*). Dalam strategi korporasi itu yang dihadapi adalah bagaimana mengelola perkembangan perusahaan dan memaksimalkan laba jangka panjang.

Dalam strategi integrasi vertikal, perusahaan menghasilkan sendiri masukan yang harus diprosesnya (integrasi ke belakang) dan atau menjual sendiri produknya (integrasi ke depan). Astra misalnya sudah melakukan ini. Astra bukan hanya mempunyai bisnis perakitan mobil, tetapi juga astra lewat sejumlah anak perusahaannya menghasilkan sendiri body mobil, aki, dan lain-lain. Astra juga menjual sendiri mobil hasil rakitannya lewat Auto-2000. Jadi Astra sudah melakukan integrasi penuh, integrasi vertikal adalah penghematan biaya produksi, penghindaran biaya transaksi atau pasar, penjagaan kualitas produk, dan perlindungan teknologi.

Mengenai hal terakhir kita lihat upaya IBM dalam memasarkan komputer pribadi generasi baru PS/2 di mana IBM menghasilkan sendiri berbagai komponen utama. Sebaliknya ada juga sejumlah kelemahan strategi ini seperti ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian permintaan. Juga dapat terjadi kelemahan biaya bila perusahaan menghasilkan sendiri bahan yang diperlukannya seperti dialami General Motors di Amerika. Ternyata biaya produksi General Motors lebih mahal ketimbang harga yang ditawarkan pemasok.

Akhir-akhir ini perusahaan kita mulai bergiat berekspresi secara global. Berbagai kesempatan karena terbukanya sejumlah pasar dunia seperti Cina, Eropa Timur, Vietnam dan Kamboja telah mengundang sejumlah pengusaha kita. Berbagai keuntungan yang dapat diperoleh lewat ekspansi global adalah ekspansi pasar yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai tambahan lewat skala ekonomi maupun lewat pemasokan dengan biaya rendah. Jepang adalah pelopor dalam hal ekspansi global. Tidak seperti berbagai perusahaan Amerika dan Eropa yang lebih berorientasi ke pasar domestik, pada saat merancang produknya berbagai perusahaan Jepang selalu berorientasi global. Karena itulah dalam berbagai industri Jepang berhasil mendominasi pasar dunia karena skala ekonomi yang dicapainya lewat pasar dunia dan bukan pasar domestik.

Terdapat dua pilihan dalam melaksanakan ekspansi global: strategi global atau strategi multi-domestik. Tabel 7 memperlihatkan bila kedua strategi ini harus kita terapkan.

Tabel 7

	No significant scale economies	Significant scale economies
Global market standardization not possible	Local manufacturing and marketing (multi- domestic strategy) e.g., CPC International Inc. Unilever N.V.	Global component manufacturing, local final assembly and marketing e.g., Caterpillar Tractor Co.
Global market standardization possible	Global marketing and local manufacturing e.g., The Coca-Cola Company Levi Strauss	Global manufacturing and global marketing (pure global strategy) e.g., Sony Corp. Toyota

Strategi ekspansi terakhir adalah yang dalam empat-lima tahun terakhir mewarnai dunia bisnis kita: Strategi diversifikasi. Baik strategi diversifikasi yang terkait (*related*) maupun yang tidak terkait (*unrelated*) bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan lewat transfer skills ataupun sharing sumber-daya perusahaan³⁰. Walaupun demikian, berbagai telaah di Amerika Utara maupun observasi di Indonesia menunjukkan bahwa diversifikasi ternyata telah menimbulkan korban bisnis kelas konglomerat kita seperti yang berturut-turut menimpa Bentoel, Mantrust, Asia Permai, dan terakhir Astra. Bahkan sejumlah delapan perusahaan dalam kelompok Bakrie Brothers sempat dipangkas selang dua tahun terakhir karena keterlibatan dalam berbagai bisnis tersebut dianggap tidak akan menambah nilai kelompok Bakrie³¹.

Berbagai masalah ini disebabkan karena *motivasi diversifikasi* yang melulu berorientasi kepada pertumbuhan dan bukan pertambahan nilai perusahaan. Diversifikasi berlebihan yang mungkin jelas bermanfaat namun perusahaan tidak mempunyai sumber-daya cukup untuk mendukung upaya diversifikasi juga jelas merupakan salah

30 Ada dua lagi manfaat diversifikasi: strategi portfolio dan restrukturisasi. Lihat Hill dan Jones dalam *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston, 1992

31 Percakapan pribadi dengan CEO Bakrie Brothers Tanri Abeng dengan penulis dalam wisuda ke-16 MBA-IPMI baru-baru ini.

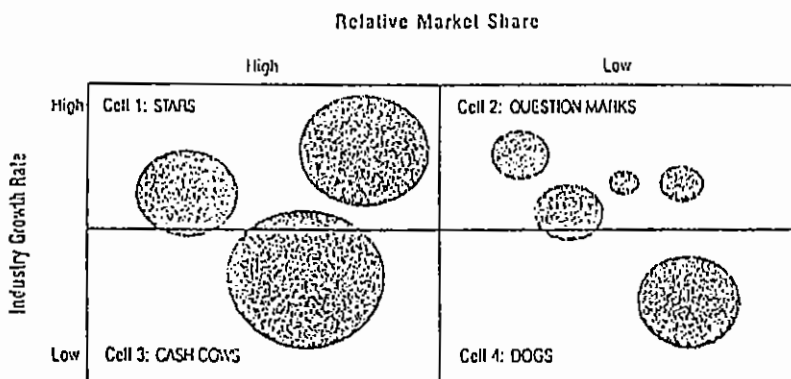
satu sebab kegagalan upaya diversifikasi. Terakhir adalah kesalahan perhitungan pada saat melakukan analisis untung-rugi diversifikasi.

Analisis Portfolio

Akhirnya, para manajer juga harus mengetahui prospek jangka panjang berbagai bisnis yang digelutinya dan kekuatan serta kelemahan berbagai bisnisnya. Agar dapat tetap langgeng dan sehat, setiap perusahaan harus mempunyai portfolio seimbang

Saat ini tersedia berbagai teknik analisis portfolio yang dikembangkan oleh berbagai perusahaan konsultan. Dalam hal yang satu ini maka inisiatif kelihatannya datang dari kalangan praktisi strategi dan bukan dari kalangan teoritis strategi. Teknik pertama adalah yang dikembangkan oleh The Boston Consulting Group yang bertujuan mengenali kebutuhan arus kas berbagai bisnis dalam portfolio korporasi. Berbagai jargon yang berkembang dari teknik sampai kini masih gemar digunakan oleh para manajer seperti: bintang film (*stars*), anjing kotor (*dog*), anak nakal (*problem child*), dan sapi perah (*cash cow*). Tabel 8 memperlihatkan matriks BCG.

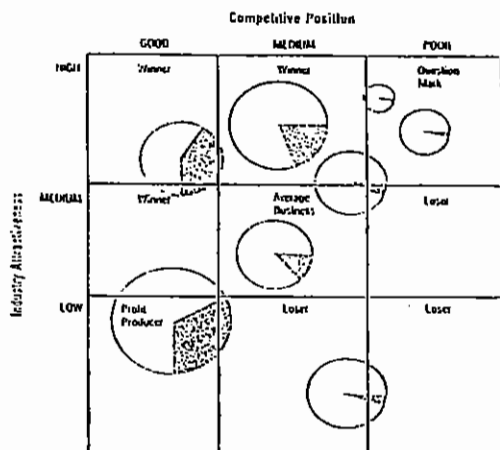
Tabel 8



Source: Reprinted with permission from *Long Range Planning*, February 1977, B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio" page 12. Copyright © 1977 Pergamon Press Inc.

Kelemahan matriks BCG yang dianggap amat simplistik kemudian menyebabkan timbulnya matriks yang dikembangkan oleh perusahaan konsultan McKinsey. Matriks 2 x 2 dari BCG dikembangkan menjadi 3 x 3 oleh McKinsey. Bukan hanya itu. Dalam setiap dimensi pun dimasukkan lebih banyak faktor sehingga proses penilaian posisi kompetitif suatu bisnis pun menjadi lebih valid dan daya tarik suatu industri pun menjadi jelas. Tabel 9 menunjukkan matriks ini.

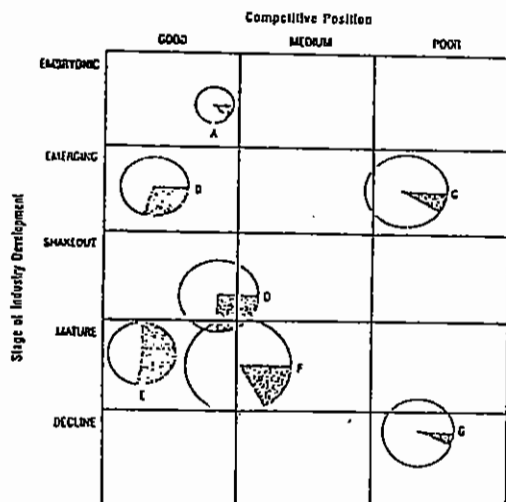
Tabel 9



Source: Reprinted by permission from *Strategy Formulation: Analytical Concepts* by G. V. Hofer and D. Schendel. Copyright © 1978 by West Publishing Company. All rights reserved.

Baik matriks BCG maupun matriks Mckinsey bersifat statis. Artinya kedua matriks tersebut hanya memberikan gambaran sesaat (*snapshot*). Di sini lah letak kelemahan matriks-matriks tersebut. Karena itu, Hofer dan Schendel mengembangkan matriks daur hidup industri. Lewat matriks ini dapat diketahui di mana bisnis berada dalam daur hidupnya dan bagaimana prospek perkembangan bisnis tersebut di masa depan. Tabel 10 memperlihatkan matriks ini.

Tabel 10



Sebagai alat perencanaan, berbagai teknik portfolio tersebut di atas mempunyai sejumlah manfaat. Manfaat pertama dan utama adalah bahwa teknik-teknik tersebut memungkinkan manajer menganalisis berbagai bisnis yang kompleks. Manfaat kedua adalah bahwa berbagai teknik tersebut memungkinkan manajer untuk mengenali kebutuhan arus kas berbagai bisnis. Dengan demikian perencanaan arus kas dapat dibuat dengan lebih cermat. Manfaat lainnya adalah bahwa teknik-teknik tersebut memungkinkan manajer melakukan penyesuaian berbagai bisnisnya: keluar dari bisnis-bisnis tertentu serta memasuki bisnis-bisnis baru dalam mencapai portfolio yang berimbang.

Namun demikian, ada juga sejumlah kelemahan yang harus diperhatikan. Pertama adalah asumsi bahwa bisnis dapat dikategorikan secara *mutually-exclusive*. Kedua, bila sejumlah bisnis ternyata mempunyai keterkaitan tinggi, maka preskripsi yang dihasilkan teknik tersebut berbahaya bila diikuti tanpa pertimbangan matang. Terakhir adalah munculnya *conflict of interest* antar bisnis karena sistim klasifikasi bisnis yang dihasilkan berbagai teknik tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, Kenneth (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy: An Analysis Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Cannon, J. Thomas (1968), *Business Strategy and Policy*, New York: Harcourt, Brace and World.
- Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Henderson, Bruce D. (1989), *The Origin of Strategy*, Harvard Business Review, November - December, page 139-143.
- Hill and Jones (1992) *Strategic Management: An Integrative Approach*, Second Edition, Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Hofer, Charles and Schendel, Dan (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press
- Satyagraha, hadi (1992), PT. Delta Djakarta: *Managing a Turnaround*, Institut Pengembangan Manajemen Indonesia.